

## KEPEMIMPINAN KEPALA KANTOR DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA UPTD BALAI TEKKOMDIK DINAS PENDIDIKAN ACEH

Syukri<sup>1</sup>, Murniati AR<sup>2</sup>, Yusrizal<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.

<sup>2</sup>Dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh.

**Koresponden:** [syukri44@gmail.com](mailto:syukri44@gmail.com)

**Abstract:** *Leadership as a process to persuade people to be willing to do something voluntarily. This study aimed at describing the leadership program, leadership strategies, supporting factors and obstacles leadership of the head of Technology, Communication, and Education Agency's Technical Implementing Unit (UPTD Tekkomdik) of Aceh Education Office in improving employees' performance. The approach used in this study was a descriptive qualitative method. Data collection techniques used were interviews, observation, and documentation. The research subjects were head of UPTD Tekkomdik, Head of sub-Section, Head of Section, and employees of UPTD Tekkomdik. The results showed that: 1) Program to improve employees' performance, including an increase in employees discipline, could encourage the employees to work with full responsibility and in accordance with the standard operational procedure (SOP) adopted; 2) The strategies used in improving the quality of service of the employees were situational leadership, for the employees who committed the work as usual, but they worked obediently in carrying out their duties, and a consultative and participatory leadership style. For the efforts to increase the commitment, the head often discussed with the employees to find a way approved by the employees; and 3) supporting factors in improving employee performance was conducive work, unambiguous the duties and functions of each employee, as well as a conducive relationship between subordinates and superiors. The obstacles that were still encountered were limited the ability of the head to conduct intensive monitoring of employees' performance, there was still a small portion of employees who lack discipline in implementing their work and function, and a lack of work equipment causing hampered employee in performing the tasks that had been assigned by superiors.*

**Keywords:** *leadership, capable of convincing, able to influence, motivation and employees' performance*

**Abstrak:** Kepemimpinan sebagai suatu proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang program kepemimpinan, strategi kepemimpinan, faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini deskriptif dengan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian Kepala UPTD, Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi, dan Pegawai UPTD Balai Tekkomdik Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Program dalam meningkatkan kinerja pegawai, di antaranya penerapan SOP, memberikan keteladanan, memberikan kesempatan untuk berdiskusi, peningkatan kedisiplinan pegawai, pegawai dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan SOP yang ditetapkan; 2) Strategi yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan menerapkan kepemimpinan yang bersifat situasional bagi pegawai-pegawai yang komitmen kerjanya biasa, tetapi sikap mereka patuh dalam melaksanakan tugasnya, menerapkan gaya kepemimpinan konsultatif dan partisipatif. Sebagai upaya peningkatan komitmen kepala sering berdiskusi untuk mendapatkan cara yang disetujui oleh pegawai-pegawai; dan 3) Faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah terciptanya budaya kerja yang kondusif, jelasnya tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai, serta terbina hubungan kondusif antara bawahan dengan atasan. Hambatan yang masih ditemui bahwa keterbatasan kemampuan pimpinan untuk melakukan pengawasan secara intensif terhadap kinerja pegawai, masih ada sebagian kecil pegawai yang kurang disiplin dalam melaksanakan tupoksinya, masih kurangnya perlengkapan kerja, sehingga menyebabkan terkendalanya pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah diserahkan oleh atasan.

**Kata kunci:** *kepemimpinan, mampu meyakinkan, mampu mempengaruhi, motivasi dan Kinerja Pegawai*

## PENDAHULUAN

---

Volume 5, No. 3 Agustus 2017 - 178

---

Kepemimpinan menurut pakar muncul ketika manusia mulai membentuk organisasi atau kelompok-kelompok sebagai kebutuhan dasarnya untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketika manusia membentuk kelompok atau organisasi, maka harus ada salah seorang yang ditunjuk sebagai pemimpin yang akan mewakili kelompok dalam penyelesaian masalah. (Murniati 2008) menyatakan bahwa "Kompleksnya penguasaan keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin menunjukkan bahwa pekerjaan memimpin bukanlah pekerjaan yang mudah."

(Muhaimin, et al 2010) menguraikan bahwa Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya sebuah organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut. Bahwa 90 % dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.

Fenomena yang terjadi bahwa dalam menghadapi para pegawai, secara realita Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh sering menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis, artinya tidak menggunakan gaya yang bervariasi, seperti gaya demokratis, otoriter, situasional. Idealnya seorang pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan yang bervariasi dan tidak monoton, mengingat pegawai yang dihadapi berbeda karakter dan latar belakang pendidikannya.

Hasil penelitian oleh (Nasir 2009), dipaparkan bahwa "Produktifitas lembaga pendidikan akan tercapai dengan baik, jika didukung oleh pola manajemen pendidikan yang sesuai dengan prosedur yang benar, meliputi perencanaan, pelaksanaan, serta

pengendaliannya." Direktur merupakan *top manager* dituntut mampu melaksanakan perannya dengan baik dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja personil. Permasalahan dalam penelitian ini adalah masih ada sebagian kecil pegawai yang kurang disiplin dan perlu mendapat perhatian dan pengawasan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, mereka kurang semangat dan motivasinya dalam melaksanakan tugas. Realitas ini, menyebabkan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya tidak selesai dengan tepat waktu, sehingga tidak tercapai keefektifan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang pegawai.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang kepemimpinan kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai pada UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh. Sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data yang lengkap dan akurat tentang:

1. program kepemimpinan Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh dalam meningkatkan kinerja pegawai;
2. strategi kepemimpinan Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh dalam meningkatkan kualitas pelayanan pegawai; dan
3. faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

Penulisan penelitian ini merupakan rancangan deskriptif analisis, dengan tujuan untuk menggambarkan suatu interpretasi, evaluasi dan pengetahuan umum terhadap realitas objek yang akan diteliti, karena fakta tidak mempunyai arti tanpa interpretasi, evaluasi dan pengetahuan umum. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini kualitatif dengan

menggunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi, data yang dikumpulkan adalah data deskriptif berupa tulisan dan lisan atau dokumentasi dari sumber data yang perlu diamati, sedangkan sumber data yang dipergunakan adalah melalui kepustakaan berupa teori tentang kepemimpinan, manajemen dan kinerja pegawai. Selain itu data lapangan juga digunakan untuk mendukung data kepustakaan dan untuk mendukung terhadap data-data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif yang akan menghasilkan data yang bersifat preskriptif analitis. Untuk menyelesaikan penelitian dan penulisan ini penulis mengambil subjek Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh, Kepala Subag Tata Usaha, Kepala Seksi Pengembangan Aplikasi Teknologi Informasi dan Komunikasi dan Kepala Seksi Pengembangan Sarana dan Prasarana Teknologi Informasi dan Komunikasi dan pegawai UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh. Penelitian dilakukan mulai Februari sampai dengan Mei 2016 pada UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh Alamat Jalan H. Dimurthala No. 10 Kuta Alam Kecamatan Kuta Alam Kota Banda Aceh.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Program Kepemimpinan Kepala Kantor UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh**

Berkenaan dengan program Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh dalam meningkatkan kinerja pegawai ada beberapa program, di antaranya peningkatan Sumber Daya manusia (SDM) para pegawai, disiplin pegawai, dan mensosialisasikan Standar Operasional Prosedur SOP kepada para pegawai. Upaya untuk meningkatkan SDM dilakukan melalui kegiatan-kegiatan pelatihan kepada para pegawai yang dilakukan secara kontinu agar kinerja pegawai meningkat.

Hasil penelitian terungkap bahwa program kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai adalah dengan menggunakan kepemimpinan demokratis dan tegas. Pimpinan meningkatkan kedisiplinan dengan melihat tingkat kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pengawasan terhadap pegawai juga dilakukan untuk melihat apakah para pegawai bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Disadari bahwa disiplin kerja adalah reaksi mental dan emosional dari seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang memiliki disiplin kerja yang tinggi apabila merasa puas terhadap pekerjaannya, apabila Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh ingin meningkatkan disiplin kerja pegawai, ia harus memperhatikan kesejahteraan pegawainya.

Meningkatkan disiplin pegawai terutama disiplin dalam melaksanakan tugas, pimpinan membantu pegawai mengembangkan pola perilaku, meningkatkan standar perilakunya dan membina rasa hormat menghormati terhadap wewenang. Dengan demikian, pola perilaku kelompok erat hubungannya dengan tujuan organisasi. Hal ini, sejalan dengan pendapat (Indrawijaya. A 2010) bahwa “adalah sangat sulit untuk memisahkan kegiatan dan perilaku kelompok dari tujuan kelompok dan tujuan organisasi, karena anggota suatu kelompok pada umumnya memasukinya, baik karena kegiatan kelompok maupun karena tujuan kelompok itu sendiri. Walaupun dalam suatu kelompok selalu terjadi ketegangan dan konflik, para anggotanya tetap dapat menciptakan keharmonisan dan integrasi”.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan dalam meningkatkan disiplin pegawai yaitu: (1) membantu pegawai mengembangkan pola perilakunya, (2) membantu pegawai meningkatkan standar perilakunya dan (3) menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat. Lebih lanjut ia mengatakan

bahwa pentingnya disiplin pegawai untuk menambah: (1) rasa hormat terhadap wewenang, (2) upaya menanam kerja sama, (3) kebutuhan untuk berorganisasi, dan (4) rasa hormat terhadap orang lain. Kaitan dengan ciri khas pimpinan yang baik dalam suatu organisasi, dijelaskan oleh (Amtu 2011) “Kepemimpinan berkaitan dengan menghasilkan gerakan dan arus dalam organisasi. Pemimpin menghasilkan perubahan melalui proses menetapkan arah melalui visi dan strategi, menyelaraskan orang-orang yang memerlukan kerjasama untuk mencapai visi tersebut, serta memotivasi dan mengilhami mereka untuk mengatasi hambatan, sehingga menghasilkan perubahan”. Berdasarkan kutipan jelas bahwa pimpinan merupakan tokoh sentral yang ikut menentukan peningkatan kinerja pegawai yang dipimpinnya dalam sebuah organisasi. Pimpinan sangat berperan dalam menggerakkan orang-orang untuk bekerjasama dan memotivasi mereka untuk peningkatan kinerjanya.

Disiplin kerja pada suatu lembaga masih merupakan peraturan dan tata tertib atau cara yang harus ditaati oleh setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya. Seseorang pegawai yang baik, mampu menjalankan disiplin kerja dalam suatu organisasi seperti kantor, sehingga kegiatan kepegawaian berjalan lancar. Bahkan dampak dari disiplinnya pegawai, organisasi akan lebih maju. Pegawai bekerja juga memiliki keterkaitan dengan teori motivasi kepuasan, sebagaimana dikemukakan oleh (Umar dan Husein 2010) bahwa selama pegawai bekerja, perusahaan hendaknya memperhatikan hak-hak pegawai, seperti: kompensasi, perencanaan karir, keselamatan dan kesehatan kerja, serta pelatihan dan pengembangan.

## **2. Strategi Kepemimpinan Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh**

Berdasarkan hasil observasi, kepemimpinan Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh dalam meningkatkan

kualitas pelayanan dan komitmen pegawai adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan tegas dengan bersikap adil terhadap seluruh staf-stafnya, dan memperhatikan stafnya dengan sama rata dan bersikap adil dalam pembagian tugas (*job description*) maupun dalam pembagian kesejahteraan yang berpedoman pada beban tugas yang dialami.

Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh sebagai pimpinan sekaligus manajer di kantor harus bersikap adil kepada stafnya, menaruh perhatian yang sama kepada stafnya, bersikap ramah, dan memberikan tugas kepada pegawai serta harus memperhatikan kemampuan individual pegawai. Ini merupakan strategi seorang pemimpin dalam mewujudkan organisasi yang baik. Adapun pertanyaan yang diajukan kepada Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh “strategi apa saja yang dilakukan dalam meningkatkan komitmen pegawai? Pimpinan menjawab, memberikan bimbingan dan teguran kepada pegawai yang belum menjalankan tugasnya dengan baik, memberikan penghargaan dan kesejahteraan kepada pegawai yang berhasil dan berprestasi baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa apabila Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh menginstruksikan kepada pegawai untuk hadir pada pukul 07.30 pagi setiap hari Senin, umumnya pegawai menurutinya. Para pegawai menyatakan bahwa mereka menjalankannya sesuai dengan instruksi pimpinan, karena pimpinan dalam memimpin Kantor UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh selalu bersikap adil, baik dalam pemberian tugas maupun dalam pembagian kesejahteraan yang berpedoman kepada beban tugas yang diemban pegawai.

Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh yang berjiwa besar dan rendah hati serta memiliki kewibawaan, sehingga mampu mempengaruhi para bawahan. Ini

sejalan dengan pendapat (Indrawijaya. A 2010) bahwa

“ketentuan resmi dari pejabat yang berwenang merupakan salah satu sumber yang menyebabkan seseorang mempunyai kewibawaan untuk mempengaruhi. Beberapa ahli sering mencoba membedakan antara kewibawaan karena wewenang formal, yang menyebabkan kekepalaan atau *headship*, dengan kemampuan mempengaruhi yang disebabkan oleh sumber lainnya. Terlepas dari semua itu, wewenang formal tetap dapat dianggap sebagai salah satu sumber penting bagi kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku anggota suatu kelompok”.

Berdasarkan penelitian dan didukung dengan kutipan di atas, dapat disebutkan bahwa Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh pro aktif dalam penegakkan disiplin serta tidak menganggap jabatan sebagai sesuatu yang dapat dibanggakan melainkan sebagai amanah yang harus diemban, dikelola dan dipertanggung jawabkan baik kepada manusia maupun kepada Allah SWT.

Salah satu faktor lain yang mempengaruhi komitmen kerja pegawai adalah faktor kenyamanan dan keamanan (*security*) dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh dalam meningkatkan komitmen kinerja pegawai adalah dengan kepemimpinan partisipatif dan konsultatif untuk mengupayakan kenyamanan pegawai dalam melaksanakan tupoksinya. Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh selalu mendiskusikan kebutuhan pegawai dalam melaksanakan kegiatan. Sehubungan dengan kepemimpinan ini, (Winardi 2010) menyatakan bahwa ada tiga gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, yaitu:

- a. gaya otoriter, kepemimpinan biasanya mendeakte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota;

- b. gaya demokratis, para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah kepada kelompok; dan
- c. gaya Laissez-feire, pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kepemimpinan kepala UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh dalam meningkatkan kemampuan pegawai dengan memberikan kesempatan pada pegawai-pegawai untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Ini merupakan salah satu faktor pendukung upaya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan UPTD Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh.

Dalam pelaksanaan program kerja di kantor, pimpinan berusaha untuk mengadakan pendekatan dan pengarahan kepada pegawai agar bisa melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Sebagai *top manager*, pimpinan mendampingi dan mengawasi langsung proses kegiatan yang berlangsung di kantor. Tujuan pengawasan adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi kerja yang menyenangkan dan optimal.

Berdasarkan teori-teori di atas, hasil penelitian di lapangan yaitu hasil wawancara dengan pimpinan dan dengan pegawai dapat disimpulkan bahwa pimpinan dapat meningkatkan kemampuan pegawai menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan tegas. Tujuannya terutama memantau tingkat kepatuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Ini juga merupakan faktor pendukung dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada UPTD Balai Tekkomdik Dinas Pendidikan Aceh. (Yamin dan Maisah 2010) menyatakan bahwa “Kinerja individu dipengaruhi oleh

faktor-faktor pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan peran individu yang bersangkutan. Kinerja individu ini akan mempengaruhi kinerja kelompok dan akhirnya kinerja ini akan mempengaruhi kinerja organisasi. Kinerja kelompok juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terkait dengan karakteristik tim. Sementara kinerja organisasi dipengaruhi oleh beragam karakteristik organisasi”.

Dapat disimpulkan bahwa dalam suatu organisasi kinerja individu yang baik ikut mempengaruhi kinerja kelompok. Hasil penelitian berkenaan dengan upaya pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai, dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan tugasnya selaku pimpinan, Kepala UPTD Balai Tekkomdik sering memberikan kesempatan kepada pegawai-pegawai untuk melakukan kunjungan ke kantor-kantor lain, hal ini dilakukan agar dapat memberikan nilai tambah bagi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

## KESIMPULAN

1. Program dalam meningkatkan kinerja pegawai, di antaranya peningkatan kedisiplinan pegawai, pegawai dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan SOP yang ditetapkan.
2. Strategi yang diterapkan dalam meningkatkan kualitas pelayanan pegawai adalah dengan menerapkan kepemimpinan yang bersifat situasional bagi pegawai-pegawai yang komitmen kerjanya biasa, tetapi sikap mereka patuh dalam melaksanakan tugasnya, menerapkan gaya kepemimpinan konsultatif dan partisipatif. Sebagai upaya peningkatan komitmen kepala sering berdiskusi untuk mendapatkan cara yang disetujui oleh pegawai-pegawai.
3. Faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah terciptanya budaya kerja yang kondusif, jelasnya tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai, serta terbina hubungan kondusif antara bawahan

dengan atasan. Hambatan yang masih ditemui bahwa keterbatasan kemampuan pimpinan untuk melakukan pengawasan secara intensif terhadap kinerja pegawai, masih ada sebagian kecil pegawai yang kurang disiplin dalam melaksanakan tupoksinya, masih kurangnya perlengkapan kerja, sehingga menyebabkan terkendalanya pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah diserahkan oleh atasan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Murniati. A. R. 2008. *Manajemen Strategik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*. Citapustaka Media Perintis, Bandung.
- Muhaimin, et al. 2010. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Kencana, Jakarta.
- Nasir. M. 2009. *Pelaksanaan Supervisi Pengajaran untuk Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Jasmani pada Sekolah Dasar dalam Kecamatan Kuta Baro Aceh Besar*. Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Unsyiah. Banda Aceh.
- Indrawijaya, A. 2010. *Perilaku Organisasi*.:Sinar Baru Algensindo, Bandung.
- Amtu dan Onisimus. 2011. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Alfabeta, Bandung.
- Umar dan Husein. 2010. *Metode Riset Prilaku Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Yamin dan Maisah. 2011. *Standarisasi Kinerja Guru*. Gaung Persada Press, Jakarta.
- Winardi. 2010. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia, Jakarta.